

**ARMANDO FURLAN JUNIOR**

**ENDOMARKETING: UMA ESTRATÉGIA DE RESULTADOS**

**Monografia apresentada como requisito  
para obtenção do título de Especialista  
em Marketing no curso de Pós-  
Graduação em Marketing Empresarial,  
Universidade Federal do Paraná - UFPR.**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique  
Müller Prado**

**CURITIBA**

**2004**

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1.1 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>2</b>
<b>2.4 METODOLOGIA .....</b>	<b>3</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1 A CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO COMO DESAFIO .....</b>	<b>3</b>
<b>3.2 O COMPORTAMENTO HUMANO COMO DESAFIO .....</b>	<b>5</b>
<b>3.3 LINHAS DE PENSAMENTO .....</b>	<b>8</b>
<b>3.4 CONDICIONANTES DE COMPORTAMENTO .....</b>	<b>11</b>
<b>3.5 A IMPORTÂNCIA DE PROJETOS DE ENDOMARKETING .....</b>	<b>15</b>
<b>4 ANÁLISE CRÍTICA .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 A NECESSIDADE DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2 O ENDOMARKETING COMO SOLUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 A IDENTIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3.1 CRIANDO UMA IDENTIDADE POSITIVA .....</b>	<b>20</b>
<b>4.3.2 CRIANDO UMA NOVA CULTURA .....</b>	<b>21</b>
<b>4.3.2.1 VALORES .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3.2.2 ATITUDES .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3.3 O INDIVÍDUO COMO CENTRO DE TUDO .....</b>	<b>24</b>
<b>4.4 O COMPOSTO DE ENDOMARKETING .....</b>	<b>25</b>
<b>4.4.1 PRODUTO .....</b>	<b>25</b>
<b>4.4.2 PREÇO .....</b>	<b>26</b>
<b>4.4.3 PONTO .....</b>	<b>27</b>
<b>4.4.4 PROMOÇÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>4.5 O QUE COMUNICAR E COMO COMUNICAR .....</b>	<b>29</b>
<b>4.6 DE FUNCIONÁRIO A PARCEIRO .....</b>	<b>29</b>

<b>4.6.1 MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>4.6.2 COMPROMETIMENTO .....</b>	<b>32</b>
<b>4.6.3 PARTICIPAÇÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>4.6.4 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>34</b>
<b>5 O ENDOMARKETING IMPULSIONANDO RESULTADOS FINANCEIROS .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1 CUSTOS RELACIONADOS A ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNO .....</b>	<b>35</b>
<b>5.2 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA QUALIDADE .....</b>	<b>37</b>
<b>5.3 MENORES CUSTOS E MAIORES RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>

## 1 – APRESENTAÇÃO

O mundo vive em constante mutação, a ciência, a tecnologia, as culturas, buscando uma evolução, um aprimoramento do que é conhecido e também criando o desconhecido, porque esta é uma característica inerente ao ser humano, buscar a cada dia superar a si mesmo em prol de sua sobrevivência.

Observamos no decorrer da linha do tempo a evolução ocorrida com as máquinas desencadeadas pela Revolução Industrial, o que possibilitou o aprimoramento da produção e também o avanço da ciência, abrindo oportunidade ao homem de realizar façanhas como ir à lua e também descer a grandes profundidades nos oceanos, são máquinas que voam, que produzem, que nos cercam e nos servem, máquinas inventadas para suprir as necessidades humanas e também os mais loucos desejos.

Chegamos a um ponto da história humana em que tudo ficou muito perto, o mundo parece girar mais rápido, podemos atravessar grandes distâncias em poucas horas através de aviões, comunicarmo-nos instantaneamente com pessoas em outros continentes por meio de diversos tipos de equipamentos de comunicação. O nível de informação e conscientização do ser humano aumenta a cada dia, impulsionado pelo fácil acesso à informação, proporcionado pelo computador e também pelos atuais meios de comunicação. Recebemos durante o dia milhares de *inputs* através de *outdoors*, internet, folhetos, jornais, rádio, televisão, celular, cartazes, rótulos, painéis, adesivos, camisetas. Vivemos a era da informação, onde quem tem a informação, tem o poder.

Notadamente, hoje, o cliente tem o poder em suas mãos, por diversos motivos, tais como nível de informação, quantidade de vendedores, escassez de dinheiro, isso faz com que o cliente seja disputado cada vez mais pelos competidores e faz com que busquem novas estratégias para chamar a atenção deste consumidor e convencê-lo de que o seu produto é o melhor do mercado.

O Endomarketing surge então como uma ferramenta de gestão capaz de auxiliar as empresas a criarem um diferencial competitivo com estratégias direcionadas a criar uma cultura organizacional voltada ao cumprimento das metas e dos objetivos organizacionais, com o intuito de gerar resultados. Uma ferramenta de

gestão que busca o aprimoramento da organização e também do ser humano em suas faculdades mentais e em seus relacionamentos.

## **2 – INTRODUÇÃO**

### **2.1 – OBJETIVOS DA PESQUISA**

#### **2.1.1 – OBJETIVO GERAL**

Demonstrar como o Endomarketing pode ser utilizado para impulsionar os resultados financeiros de uma organização.

#### **2.1.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar ações de Endomarketing;
- b) Identificar as qualidades desejáveis no cliente interno;
- c) Mostrar como obter do cliente interno as qualidades desejáveis.

### **2.2 – JUSTIFICATIVA DO TEMA**

O Endomarketing é um tema muito discutido, mas na verdade pouco conhecido e através deste estudo é pretendido mostrar que uma mudança no comportamento organizacional gerada pelo Endomarketing pode trazer retorno financeiro para as organizações, que afinal é a razão da existência de muitas.

### **2.3 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Esta pesquisa limita-se a obras nacionais e por esse motivo foi encontrada uma escassez de material, essa em virtude do Sr. Saul Faingaus Bekin ter registrado o termo Endomarketing como sendo de sua propriedade, inibindo assim outros autores que por ventura queiram adentrar no tema e editar produções científicas ou proferir palestras.

## **2.4 – METODOLOGIA**

Primeiramente foi realizado um levantamento do material existente sobre o tema abordado em bibliografia e na internet. Após seleção, o material foi lido e analisado para então ser iniciada a redação do trabalho que foi acompanhada e orientada pelo professor designado pela coordenação do curso, Professor Paulo Henrique Müller Prado.

## **3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **3.1 – A CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO COMO DESAFIO**

As pessoas são o que há de mais importante, sem elas, nada existiria. Elas são a razão da existência de tudo, também são transformadoras e em alguns casos as criadoras do que conhecemos e gostamos. O ser humano é muito complexo em sua essência, tem uma diversidade de necessidades e desejos que necessariamente não são idênticos ao seu semelhante. Essa multiplicidade de personalidades e de individualidades é o que torna o viver algo complexo e ao mesmo tempo motivador sendo esta “mistura” transferida para as organizações e se apresentando como um desafio para o relacionamento humano.

O Endomarketing surge então como uma solução para essa equação um tanto quanto complexa, as necessidades e desejos inerentes aos seres humanos precisam ser transformados em comportamentos desejáveis à organização, traduzidos em lucros e em contrapartida os funcionários têm sentimentos e desejos em relação à organização, que esperam ser observados e atendidos.

O relacionamento humano já foi objeto de estudo de muitos estudiosos do comportamento humano, muito já foi trabalhado para se aprimorar, mas tanto os seres humanos como o mundo, estão em movimento alterando comportamento, necessidades, desejos, condutas, cultura, paradigmas, dificultando a descoberta de soluções definitivas ou ao menos duradouras. Não que se queira controlar o comportamento humano de uma forma robótica, mas sim chegar a uma satisfação de necessidades, essas, que tal qual o mundo, está em constante mutação. Essa constante transformação do mundo, da cultura e do comportamento humano é

abordada no livro de CERQUEIRA (1994) e ele aponta também alguns fatores que contribuem para que isso aconteça. No primeiro capítulo de seu livro, CERQUEIRA (1994, p.1) aborda a liberdade como um rápido meio de propagação de cultura e conceitos através das diferentes culturas, raças e credos: “O epicentro deste século consolida, dia-a-dia, os ideais de liberdade”.

O acesso à informação tem sido algo progressivo na vida das pessoas, em termos de quantidade, inúmeros canais têm surgido e propagado cultura, ideais, conceitos e produtos. O avanço tecnológico tem sido o principal impulsionador do acesso à informação. Esse avanço propiciou o barateamento de vários produtos e aumentou a possibilidade de compra de uma maior parcela da população, produtos esses como computador, rádio, televisão e até livros, porém dentre esses devemos destacar o computador que através da internet, não conhece fronteiras. CERQUEIRA (1994) aponta o ano de 1993 como o marco da queda das barreiras e quebra das fronteiras sociais das nações. Seria o ponto inicial da livre consciência do que ele chama de valor maior: liberdade, composta pela transparência, participação e democracia. Esse processo progressivo de liberdade e conscientização, segundo CERQUEIRA (1994, p.4) é irreversível:

É irreversível o avanço da conscientização do homem, em termos da necessidade dele viver em um ambiente em que possa ser valorizado como pessoa, através de mais reconhecimento, mais participação, mais transparência das atitudes gerenciais que lhe atingem, onde seja eliminada a mentira e a prepotência hierárquica.

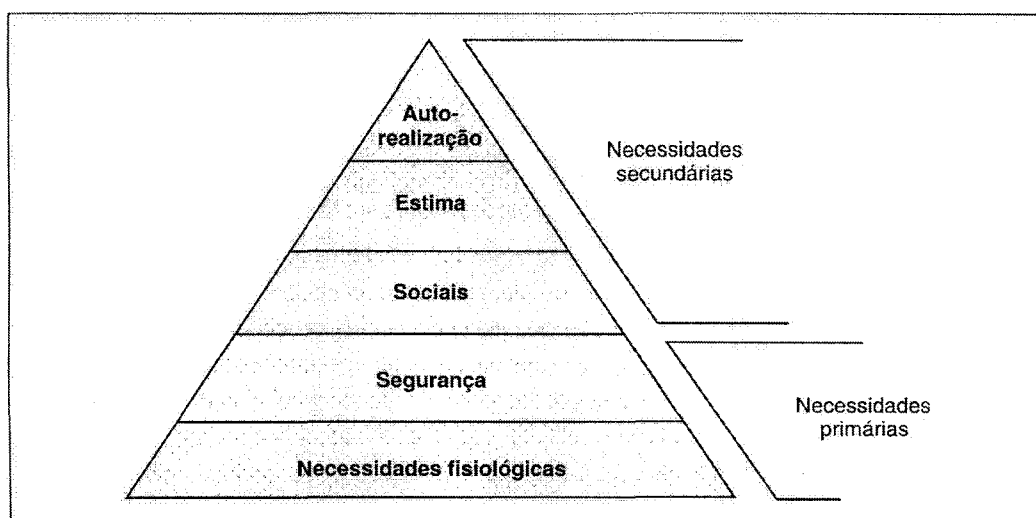
Enfim, essa afirmação nos leva a refletir sobre os sentimentos do colaborador com relação aos serviços prestados por ele, como essa pessoa quer ser tratada; como alguém e não como um recurso produtivo para obtenção de lucros. Para o colaborador suas idéias, conhecimento, contribuições são valiosas, ele quer que essas idéias sejam ouvidas e implantadas pelos níveis hierárquicos superiores.

É necessário que aqui seja debatida a necessidade da aplicação do Endomarketing nas organizações que surge de forma progressiva, como apontado acima. O contexto global do mundo e da cultura pressiona para o surgimento de uma ferramenta que venha a ser intermediadora das relações entre organizações e colaboradores.

### 3.2 – O COMPORTAMENTO HUMANO COMO DESAFIO

Uma maior consciência e conhecimento por parte da sociedade como um todo mudou as relações entre as organizações e os colaboradores. As pessoas querem opinar, interagir e requerer seus direitos e respeito, por isso há necessidade de se enquadrar os colaboradores de uma organização como “clientes internos” e não mais como funcionários ou simplesmente como recursos humanos. Essa mudança de enquadramento muda tanto o tratamento da organização para com o funcionário, como o comportamento deste em relação ao trabalho. Para entender como chegar a esse objetivo, uma análise das necessidades humanas será realizada, através da escala elaborada por Maslow.

FIGURA 1 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW



Fonte – Idalberto Chiavenato (1998, p.79)

Analisando a escala de Maslow vamos concluir que o comportamento humano é dirigido de acordo com o nível em que o indivíduo se encontra na escala e através disso poder-se-á direcionar o comportamento desejado pela organização.

As expectativas dos colaboradores com relação às organizações são construídas através de suas necessidades e eles esperam que o seu tempo e vida dedicados à construção de uma organização sejam recompensados, recebendo em troca o suprimento de suas expectativas. A escala de Maslow possui cinco níveis que iremos abordar e discutir abaixo:



**Necessidades fisiológicas:** São as necessidades básicas para a sobrevivência humana, a comida, a água, o abrigo. Essas necessidades biológicas dominam e sobressaem sobre qualquer outra, dominando o comportamento humano até que elas sejam sanadas como afirma CHIAVENATO (1998, p.79):

São, portanto, as necessidades relacionadas com a própria subsistência e existência do indivíduo. Embora comum a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para sua satisfação. Sua principal característica é a premência: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento da pessoa.

Podemos analisar essa necessidade como direcionadora do comportamento para a continuidade da sobrevivência, porém sabemos que nos extremos é que as pessoas se revelam, não podemos aqui julgar que nesta situação o indivíduo fará qualquer coisa para obter o que quer, mas também não podemos dizer que não o fará, o que devemos ter em mente é que esse indivíduo estará ocupado e preocupado em sanar essa necessidade e não em alcançar os objetivos da organização.

**Necessidades de segurança:** É a busca por proteção frente a uma ameaça, seja ela real ou imaginária. Quando encontramos meios de sobreviver e manter nossas necessidades fisiológicas, não queremos perder essa conquista, por isso temos medo. A questão da segurança é muito importante dentro de uma organização, a forma de conduta da liderança irá ajudar a definir a qualidade do trabalho dos colaboradores. A opressão traz insegurança nos colaboradores, que temendo por seus empregos não desempenham suas funções em seu grau de normalidade, hesitam em decidir pequenos problemas, por medo de tomarem a decisão errada e serem punidos. Cabe a organização gerar um clima de segurança no local de trabalho se quiser que seus funcionários sejam comprometidos e dinâmicos, caso contrário irão apenas obedecer a ordens.

**Necessidades sociais:** São necessidades de interação com grupos e indivíduos, de participação, de amor, amizade. “Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam” (CHIAVENATO, 1998, p.80).

(...) a deformação que é produzida no sistema, é a própria perda da qualidade, da produtividade da empresa; é a perda e o desperdício da matéria-prima em processo; é o custo operacional afetado, é a má relação das pessoas com as outras; é a fofoca, é o

desrespeito de um pra com o outro; é a péssima interação de área pra área. (CERQUEIRA 1994, p. 6 e 7).

Analisando as duas citações acima podemos tirar a seguinte conclusão: as empresas necessitam que haja um bom relacionamento entre as pessoas para que o funcionamento ocorra satisfatoriamente, as pessoas são os pontos de comunicação da empresa, fazem a ligação de um departamento com outro e o mau funcionamento desta relação traz prejuízos financeiros em forma de perda de matéria-prima, custo operacional elevado e perda de clientes.

O comportamento desejado seria o de bom relacionamento entre todos, mas cabe à organização promover esta socialização, permitindo atos de interação social e proporcionando meios e ocasiões para isso. A cultura da organização deve ser preparada de acordo com essas necessidades. A insensibilidade da organização quanto a ajudar a suprir as necessidades sociais de seus colaboradores trará comportamentos indesejados como a resistência, o antagonismo e a hostilidade citados por CHIAVENATO (1998).

**Necessidades de estima:** Está relacionada diretamente com o eu de cada indivíduo, com sua auto-estima, como ele se avalia em relação ao mundo. “A satisfação destas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade” (CHIAVENATO, 1998, p.80).

O desenvolvimento de lideranças dentro de uma organização é fundamental para sua existência, podemos dizer ser determinante. Os sentimentos citados por CHIAVENATO (1998) são fundamentais para o desenvolvimento de lideranças que influenciem positivamente seus subordinados, buscando atingir os objetivos da empresa. Esta é uma parte crítica do relacionamento organizacional, todo mundo quer crescer, ser importante, ser mais bem remunerado e isso deve ser utilizado em favor do crescimento da organização, mas o que geralmente acontece nas empresas é a interrupção deste processo de busca de seus integrantes.

Essa vontade de crescer gera medo da liderança para com os subordinados, fazendo assim com que os líderes suprimam esses sentimentos de seus subordinados e deixem de criar liderança futura, dentro da organização, gerando também subordinados desanimados e insatisfeitos. “A liderança é fundamental para

a existência de um programa de Endomarketing, é ela que irá criar o modelo a ser seguido e disseminado na organização”, como afirma BEKIN (2004, p.70).

**Necessidades de auto-realização:** São as necessidades de crescimento, de conhecimento, de hoje ser melhor do que ontem, de criar e de se desenvolver, em suma é o desenvolvimento humano.

Essas necessidades devem ser exploradas de uma forma colaborativa oferecendo ao cliente interno meios de se desenvolver e aproveitar o seu crescimento pessoal na forma de aplicação de seus conhecimentos dentro da empresa, criando, inovando e encontrando soluções. Nesse estágio encontramos as pessoas em plena motivação, podem ser os motores da organização, conduzindo o restante do grupo para a obtenção dos resultados esperados pela empresa. A necessidade de auto-realização pode ser insaciável como foi citada por CHIAVENATO (1998, p.81), a busca por recompensas, por parte do colaborador, é incessante; ao contrário das demais necessidades da escala de Maslow. “A necessidade é a força dinâmica e persistente que provoca comportamento” (CHIAVENATO, 1998, P.77).

As organizações têm como objetivo produzirem bens e serviços para a obtenção de lucros, mas a ligação entre a produção e o lucro são feitos pelos integrantes da organização que são os funcionários. Para que isso aconteça é necessário motivar o funcionário, e, a escala de Maslow nos dá o caminho para isso.

### 3.3 – LINHAS DE PENSAMENTO

O material pesquisado para a elaboração deste estudo revelou que existem duas linhas de Endomarketing, em uma delas as pessoas o interpretam somente como uma estratégia de comunicação interna e na outra a interpretação é vista como uma estratégia envolvendo várias ferramentas de marketing, indo mais a fundo, envolvendo inclusive pesquisa.

Por desconhecimento, algumas pessoas ainda pensam que o Marketing é propaganda, quando na verdade a propaganda é utilizada pelo marketing para levar mensagens a seu público alvo e infelizmente o Endomarketing está sendo visto da

mesma forma, como propaganda. Esta confusão pode ser constatada na entrevista de Domingos Crescente ao Vox News, quando fora questionado quanto ao que era Endomarketing: “Da mesma forma que o marketing reúne uma série de disciplinas da comunicação e utiliza-se delas como o objetivo de divulgar uma empresa para um público específico: os funcionários dessa empresa”. Continuando a entrevista, CRESCENTE (2003) ao comentar as ferramentas utilizadas pelo Endomarketing restringiu-se apenas às ferramentas de comunicação: “O Endomarketing utiliza, hoje, as mais diversas ferramentas de comunicação para atingir seus objetivos”. Ao ser questionado sobre como o Endomarketing está evoluindo no Brasil, ele respondeu: “Durante muito tempo, essa palavra não era usada. Mas alguma espécie de Endomarketing sempre existiu. Seja no discurso do presidente no final do ano ou nos jornais internos que começaram a ser editados, inicialmente, por profissionais de Recursos Humanos preocupados em criar clima de união entre os funcionários”.

Segundo Daniel Costa em um artigo publicado no site [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) o Endomarketing é muito mais abrangente:

(...) Endomarketing caracteriza-se como um processo gerencial, cíclico, continuado e em direção a um determinado propósito da organização, que é integrado aos demais processos da empresa, funcionando, dessa maneira, como um catalisador à execução de metas. Pode-se então denominar Endomarketing como “Gestão de Marketing Interno”, apropriando como objetivo principal, promover a motivação das pessoas por seu trabalho, obtendo seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa.

COSTA (2003) vai mais além afirmando “(...) ao existir um composto de marketing é necessário que exista também um composto de Endomarketing, onde cada componente é correlato a um dos conhecidos 4 P’s (...)”, seguindo esta linha de pensamento ele descreve ponto como sendo o ambiente da empresa, promoção como o canal de informações entre a empresa e seu público interno, produto como sendo a empresa e seus benefícios e por fim preço relacionado ao valor que o funcionário tem pela empresa, quanto ela lhe custa em troca de seu trabalho.

Em sua obra, CERQUEIRA (1994) trata o Endomarketing como uma via de duas mãos, onde o funcionário recebe *inputs* e também produz *outputs*, aborda o tema de uma forma onde relaciona o desenvolvimento da organização aos fatores comportamentais, onde os clientes internos recebem estímulos com o intuito de se obter comportamentos desejáveis, sendo envolvidos até ao comprometimento.

Há duas maneiras de as pessoas responderem aos estímulos recebidos. Na primeira forma de relacionamento, a pessoa concorda externamente, ou seja, mecanicamente, com o estímulo emitido pela outra, dizendo "OK", "tudo bem", "sim senhor". Entretanto, internamente, não aceita aquela idéia. Na realidade, a adesão à ordem, ao pedido do outro não é total, mas sim superficial, pois concorda apenas porque é do seu interesse, quer seja por medo de contrariar o outro, por conveniência, etc. Nesta relação está estabelecido um processo no qual a falta de aceitação – ou adesão – interna gera reações negativas que afetam o desenvolvimento daquilo que tem que ser feito. Para criarmos uma caracterização deste estado psicológico vamos chamá-lo de relação de envolvimento, pois o significado desta palavra caracteriza a relação de contato apenas no campo superficial, externo. (CERQUEIRA, 1994, P.9)

Diante desta consideração podemos afirmar que o tratamento do Endomarketing como um meio de propaganda de objetivos é perigoso para a organização, podendo apenas gerar um envolvimento e este processo não ser duradouro e nem eficaz na busca pelos resultados esperados para a empresa. A comunicação tem que ser dirigida aos funcionários de uma forma a ser interessante para eles ouvirem, algo que venha de encontro com os anseios e objetivos de estarem na organização. Enxergar o cliente interno apenas como um receptor é subestimar tanto o cliente como o próprio Endomarketing, estabelecer uma relação de troca entre o cliente e a organização nas comunicações de Endomarketing é fundamental para o sucesso das estratégias de Endomarketing.

Além dos 4 P's mencionados por COSTA (2003), podemos aqui colocar a importância da pesquisa, afinal é fundamental saber o que comunicar para que não haja um investimento desnecessário em um programa de Endomarketing; deve-se antes de tudo saber o que o cliente interno quer receber de informação ou de benefícios. Vivemos hoje a era do cliente, levando isso em consideração temos que tratar o cliente interno assim como é tratado o cliente externo. O Endomarketing deve ser utilizado como uma forma de desenvolvimento, ou seja, transformar funcionários em clientes internos e até em verdadeiros parceiros. Vejamos o que KOTLER (2000) diz sobre o estabelecimento de parcerias: "Marketing de parceria: a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho", quer dizer, a excelência em desempenho só é alcançada com a participação do cliente e no caso de Endomarketing, do cliente interno. Verificamos então o estabelecimento do fluxo de informações em dois sentidos, do cliente para a organização e da organização para o cliente.

### 3.4 – CONDICIONANTES DE COMPORTAMENTO

O desenvolvimento do funcionário até o estágio de parceiro também é benéfico em termos de receita, para isso, é necessário incluir no processo a fidelização do cliente interno como afirmado por KOTLER (2000), “Tornar um número maior de clientes fiéis aumenta a receita”, vamos aqui traduzir a palavra fiel como comprometimento que seria mais adequada ao marketing interno.

BEKIN (2004, p.77) também trata do assunto fidelização do cliente interno: “Digamos que encontrei o candidato ideal para determinada função, ele foi contratado e já está trabalhando, integrado à organização. Na etapa seguinte, qual o meu objetivo em relação a ele? Mantê-lo na empresa; claro. Ou na linguagem técnica, fidelizar meu cliente interno”.

Essa fidelização é desenvolvida através de um relacionamento próximo entre a empresa e o cliente interno com a aplicação de programas de Endomarketing como afirma BEKIN (2004, p.49) “(...) o Endomarketing visa estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno”. Isso deve ser visto não de uma maneira unilateral onde apenas o cliente interno é leal, mas a empresa deve mostrar lealdade para com o colaborador tornando transparente os objetivos da organização.

BEKIN (2004, p.50) aponta três fases do Endomarketing, desde seu surgimento: satisfação do funcionário, orientação para o cliente e implementação de estratégias de gestão de mudanças. Segundo ele, esta última, seria uma estratégia adotada pelos europeus, na qual o Endomarketing pode ajudar a empresa a atingir seus objetivos, uma forma de resolver conflitos internos. Voltamos aqui a questão da unilateralidade, o Endomarketing não só pode como deve ser utilizado para atingir a estratégia da empresa, porém não deve ser feito privilegiando apenas a organização, deve-se lembrar que os colaboradores são os clientes internos e eles esperam algo da organização, em forma de atitudes ou recompensas.

Gostaria de aqui colocar que a satisfação do cliente interno não deve ser vista como uma fase passada do Endomarketing e sim como algo que deve constar em todo plano de Endomarketing, mas antes de prosseguir com observações sobre este assunto vamos definir o que é satisfação e também stress.

Satisfação em relação ao trabalho é: “(...) a diferença entre a quantidade de premiações que os trabalhadores recebem e a quantidade que eles acreditam que deveriam receber (...)” (ROBBINS,1999, p.15) ou “(...) como a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho.” (ROBBINS,1999, p.98)

Stress foi definido por WAGNER III (2002, p.121) como: “(...) um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante”.

Agora, tendo as duas definições, de stress e de satisfação, podemos relacioná-las e buscar uma compreensão de como esses dois sentimentos podem influenciar o rendimento no trabalho e por fim o alcance dos objetivos das organizações.

Desde os primeiros estudos científicos em *Howthorne*, do comportamento humano em relação ao trabalho, sabemos que a satisfação aumenta a produtividade e melhora o clima organizacional, fazendo assim a empresa atingir seus objetivos e extrair resultados financeiros positivos. De acordo com sua definição, o stress pode ser considerado um sentimento antagônico ao de satisfação com o trabalho, ou poderíamos dizer que a satisfação atrai enquanto o stress afasta o cliente interno. Ignorar a satisfação como um item necessário em um plano de Endomarketing, significa abrir portas para o stress que traz consigo custos segundo WAGNER III (2002, p.124), custos de assistência médica, absenteísmo, rotatividade, baixo compromisso organizacional e com a violência no local de trabalho. Não podemos negar que isso tudo venha a dar um impacto, diretamente, nos resultados financeiros da empresa, todo esse custo sobrecarrega o departamento de recursos humanos da empresa que obviamente é repassado para o custo do produto da empresa ou é extraído da margem de lucro.

Ainda comentando sobre a satisfação WAGNER III (2002, p.136) diz que “Toda empresa que deseja realmente reforçar as atitudes de seus funcionários precisa realizar, regularmente, pesquisas sobre a satisfação para monitorar tendências e mudanças nessa área”. O ser humano é extraordinariamente complexo, o que hoje traz satisfação, amanhã não causa impacto, ou pelo menos o mesmo impacto, por isso um plano de Endomarketing não pode ser estático, a pesquisa deve fazer parte do plano, inclusive quando ele estiver em execução para

que os ajustes possam ser realizados a tempo e o projeto tenha o sucesso desejado.

A cultura organizacional é mutante e algo que na implantação do projeto de Endomarketing tenha valor pode não ter após algum tempo, prejudicando o fator motivação para o alcance dos objetivos da organização. Segundo WAGNER III (2002, p.219), “Os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitida por seus talentos. Tal como as metas e as recompensas podem fortalecer a motivação dos indivíduos, também podem aumentar a motivação nos grupos” (isso ao se referir aos clientes internos de uma organização), com isso podemos concluir que a satisfação e a motivação devem ser o cerne de um programa de Endomarketing e não simplesmente uma forma de comunicação interna dos objetivos da organização. A comunicação deve ser feita mostrando os objetivos, mas também dando a motivação para que os resultados sejam alcançados, seja ela em forma de premiação ou de reconhecimento.

Segundo BEKIN (2004, p.88)

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização.

Primeiramente vemos aqui a necessidade de se criar uma cultura organizacional voltada para os objetivos da empresa e como segundo passo um esforço de Endomarketing para envolver o cliente interno com esses objetivos e integrá-lo na cultura organizacional, como meio de fazer isso, BEKIN (2004, p.88) aponta as seguintes etapas a serem percorridas no relacionamento entre organização e cliente interno: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. O cumprimento correto destas etapas culminam na motivação do cliente interno.

Para BRUM (2003, p.38), a motivação depende de apenas dois fatores que irão influenciar na motivação do cliente interno: “(...) empresas bem-sucedidas concentram seus esforços em dois fatores que são: “informação” e a “integração”. Desse modo BRUM (2003) enfatiza que a estratégia de Endomarketing deve ser apenas voltada a fatores de sociabilização e respeito, esquecendo portanto as



demais necessidades citadas nas escala de Maslow e também do uso do composto de Marketing adaptado ao ambiente interno da empresa, subestimando portanto o potencial transformador existente em um completo e bem elaborado programa de Endomarketing.

“A motivação é, antes de tudo, decorrente de algo intrínseco, de forças interiores que existem em cada ser e que dependem da sua carga genética e de outros itens ligados à formação e à educação” (BRUM, 2003, p.40).

Esse pensamento leva-nos a refletir como deve ser a seleção de funcionários. BRUM (2003) afirma que é importante que a empresa atribua 50% da responsabilidade por sua motivação, portanto é importante encontrar meios de medir a auto-estima dos candidatos e sua capacidade de auto-motivação. Vimos através da escala de Maslow que a segurança é muito importante para o desenvolvimento dos colaboradores dentro de uma organização. A insegurança faz com que as pessoas não desempenhem seu cargo em sua plena capacidade, sendo a auto-estima baixa e a capacidade de auto-motivação baixa; fatores que influenciam fortemente para esse quadro.

Como vimos, as opiniões sobre o assunto motivação são divergentes, os autores defendem estratégias diferentes de alcançar a motivação para obtenção de resultados dentro de uma organização.

BEKIN (2004) está correto em dizer que a motivação pode ser trabalhada e BRUM (2003) está correta em dizer que é necessário haver uma participação do funcionário em sua motivação com 50%.

Uma boa estratégia seria usar essas duas visões, a de seleção de pessoas digamos “pré-dispostas” à motivação e o uso de técnicas de motivação pelo cumprimento de etapas como dito por BEKIN (2004, p.88). Seria dê-motivador para a equipe passar por uma fase de demissões, porque a diretoria resolveu ter em seu quadro de pessoal somente pessoas que tenham em si a auto-motivação, cabe aqui o bom senso e o respeito pelo cliente interno, todos nós temos necessidades individuais e, cada colaborador, com certeza, tem uma necessidade em particular que pode ser trabalhada pelo Endomarketing, visando a motivação e o

comprometimento deste indivíduo, contribuindo assim para o coletivo no sentido de atingir os objetivos da organização.

Encontramos neste ponto um “divisor de águas” que nos dá uma visão proletária e outra “patronal”, a qual o empregado coloca como sendo responsabilidade do empregador a motivação através do oferecimento de benefícios e recompensas enquanto o empregador responsabiliza o empregado, alegando que ele deve ter auto-motivação. Nesse caso o consenso seria uma forma errônea de resolver a situação, a parceria seria o melhor modelo de relação, onde haveria a divisão de responsabilidades e o compartilhamento delas.

### **3.5 – A IMPORTÂNCIA DE PROJETOS DE ENDOMARKETING**

O Endomarketing é um tema muito amplo e muito se tem para discutir sobre o assunto, mas afinal para que praticar o Endomarketing em uma organização? Qual a razão de focar os funcionários como clientes internos? Quem sai ganhando com isso, o funcionário ou a organização? Veremos a seguir a opinião de alguns autores sobre o assunto:

“A formulação de um plano de marketing interno visa comprometer e estimular as pessoas de uma empresa ao bom desempenho na prestação de serviços ao cliente” (COBRA, 2000, p.230)

“O objetivo do Endomarketing é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa.” (BEKIN, 2004, p.49)

“A função do Endomarketing é deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente.” (BEKIN, 2004, p.49)

“(...) fazer Endomarketing é dar valor e visibilidade à informação que existe dentro de uma empresa. É utilizar a informação para tornar comum, entre todos os segmentos de público interno, objetivos, estratégias e resultados.” (BRUM, 2003)

COBRA (2000) e BEKIN (2004) têm uma visão do Endomarketing como um estimulador e impulsionador de resultados através do trabalho de marketing desenvolvido no cliente interno, enquanto BRUM (2003) coloca o Endomarketing ao nível de mudança cultural da organização em busca da satisfação do cliente interno, utilizando meios de comunicação. A diferença está no que fazer com o que é comunicado. Os dois primeiros autores vão além de informar ao cliente interno, colocam a estratégia de Endomarketing como forma de agradar o cliente externo e cumprir os objetivos da empresa, enquanto BRUM (2003) trata apenas do relacionamento organização/empregado.

Em geral, as organizações existem com o fim de obtenção de lucros, seja para fins de ganho de capital ou para manutenção de entidades filantrópicas e elas só existem em função de haver clientes que utilizam ou compram seus produtos e serviços, portanto a razão de tudo é o cliente externo. Segundo KOTLER (2000, p.68), existe uma necessidade de atrair e reter clientes, a concorrência vem se tornando cada vez maior e o cliente cada vez mais exigente: “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.”.

O Endomarketing surge então como um meio de fazer uma ponte utilizando o cliente interno como meio de ligar a organização ao cliente externo, ou poderíamos dizer uma ponte entre a organização e a fonte de lucro. A forma como é aplicado é o grande diferencial do Endomarketing, ele utiliza estratégias de marketing para atingir seu público interno com estímulos que venham a produzir resultados no seu cliente externo. Nesse ponto encontramos uma grande barreira, a cultura organizacional que é o grande desafio a ser vencido pelas estratégias do Endomarketing.

“(...) a cultura é a acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhados entre os membros de uma organização ou sociedade.”

(SOLOMON, 2002, p.71)

O fato é que a cultura global se altera no decorrer do tempo e às vezes a cultura de uma determinada organização permanece inalterada. Durante muito tempo, na relação organização/empregado/cliente, a organização foi o centro do

relacionamento e das atenções, depois o centro das atenções foi o cliente e em seguida do empregado, porém visando atingir o cliente externo. Algumas empresas permanecem achando que são o centro desse relacionamento, desconsiderando que quem tem as cartas na mão são os clientes com inúmeras opções de escolha.

O problema não é encontrar o foco, seja no cliente, na organização ou no funcionário e sim em como utilizar este conhecimento para a obtenção dos resultados esperados pela organização e obter a perpetuação da mesma.

## **4 – ANÁLISE CRÍTICA**

### **4.1 – A NECESSIDADE DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO**

A abertura de mercado ocorrida na década de 90, no Brasil, ampliou o universo de opções para o consumidor, empresas de outros países começaram a trazer seus produtos para serem vendidos no mercado brasileiro. O mercado fechado para importações trouxe para a indústria nacional, de bens e serviços, uma letargia, pois como havia poucos vendedores e muitos compradores, o domínio era realizado pelo primeiro, em forma de preço e também da qualidade do produto ou do serviço oferecido.

O que aconteceu com o Brasil foi de certa forma um massacre, o qual a indústria nacional sofreu duramente pela sua incompetência de concorrer com os produtos importados, seja em termos de preço ou de qualidade. Essa barreira comercial impossibilitou não só a importação de produtos, mas também o crescimento da indústria nacional pela falta de tecnologia. A possibilidade de importação abriu portas para a indústria trazer novos equipamentos e ampliar a gama de produtos industrializados no Brasil, encontrando, como saída, a expansão de sua linha de produtos para concorrer com os importados.

Poucas são as oportunidades encontradas de mercados ainda não desbravados, vemos hoje uma competição acirrada, uma multiplicidade de marcas oferecendo o mesmo produto ou serviço fazendo com que a existência de um forte diferencial competitivo seja necessária para a perpetuação da marca no mercado.

## 4.2 – O ENDOMARKETING COMO SOLUÇÃO

“O Endomarketing constitui também uma resposta válida às crises brasileiras, sobretudo se for somado à indispensável atualização tecnológica. Ainda que nossa crise tenha seu contexto bem delimitado, estamos lidando – e isso é decisivo – com padrões internacionais de competição e qualidade. Dar as costas a esse aspecto e permanecer estagnado dificultará nossa expansão econômica, social e humana. O desafio trazido por uma crise exige criatividade, talento, visão. Com o Endomarketing temos um instrumento para estimular essas qualidades.” (BEKIN, 2004, p. 13)

Os produtos existentes no mercado estão cada vez mais parecidos, para não dizer idênticos, mesmo sendo concorrentes, importados ou brasileiros. O fácil acesso à tecnologia possibilita as empresas alcançarem essa semelhança de produtos na busca pela competitividade, porém isso causa uma certa “cegueira” no consumidor que enxerga todos os produtos como se fossem iguais, diferenciando apenas por preço. O Endomarketing pode ser a solução para esse problema, criando um diferencial com o que é intangível na empresa; seus valores, suas normas, seus mitos, suas crenças, seus rituais e o atendimento, estabelecendo uma diferenciação da concorrência no que é difícil de ser copiado e é algo praticamente exclusivo.

As organizações são geridas por pessoas para pessoas, e porque não ter uma ferramenta para organizar essa relação? E mais, ter uma ferramenta que irá gerir essa relação e coordenar o que a irá compor, em termos de valores, atendimento e tudo aquilo que possa ser utilizado para criar um diferencial. Nessa relação composta pela empresa, pelo consumidor e pelo empregado, o empregado é a ponte que liga a empresa ao consumidor, transmitindo a ele tudo o que a empresa é. Nesse ponto entra o endomarketing, fornecendo subsídios, ferramentas e conhecimento para o empregado tratar, relacionar-se com o consumidor da maneira que é desejada pela empresa. O tratamento que tenha como alvo, a satisfação das expectativas do consumidor em relação à empresa, criando assim a imagem idealizada, pela empresa, para estar na mente do consumidor.

### 4.3 – A IDENTIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO

“A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. No processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas. Em primeiro lugar, ela dá aos membros uma identidade organizacional. Compartilhar normas, valores e percepções proporciona às pessoas um sentido de união que ajuda a promover um sentido de propósito comum.” (WAGNER III, 2002, p. 367)

A cultura organizacional é sua identidade, transmitida através de valores, mitos, rituais, difícil de ser mudada, o que é muito bom. Num primeiro momento pode parecer ruim, porque para se implantar um projeto de endomarketing, geralmente é necessário mexer com a cultura organizacional, mas depois de alcançado o êxito, também será difícil perder essa cultura adquirida. Em muitas empresas a identidade da organização é construída de maneira desordenada por seus integrantes por falta de posicionamento da liderança no tocante a este respeito.

As pessoas trazem de sua formação familiar, educacional e religiosa uma carga cultural que naturalmente compartilham com os outros membros da empresa e constroem assim a identidade da organização, definindo mitos, rituais e valores. Mas não seria esta a maneira correta de se constituir a identidade de uma organização, esta carga cultural construída pelos integrantes da organização pode vir a ser o motivo de conflitos, resultados financeiros insuficientes e descontentamento do consumidor. Este conjunto de fatores pode se tornar o motivo de uma falência, como acontece com muitas empresas que possuem um bom produto, um bom mercado e fracassam.

O mercado interno de uma organização é tão importante quanto o externo, portanto, antes de se efetuar um esforço de marketing em um mercado, devesse “ganhar” primeiramente o mercado interno com um esforço de endomarketing e o primeiro passo para isso é criar uma identidade organizacional voltada ao mercado pretendido.

#### 4.3.1 – CRIANDO UMA IDENTIDADE POSITIVA

Uma organização é o que aparenta, o que diz ser e o que efetivamente faz. Este conjunto de afirmações, quando colocadas em prática, conduz para o sucesso empresarial. Esses três aspectos podem ser trabalhados dentro da organização com o cliente interno, através do endomarketing, estabelecendo uma postura de posicionamento e uma comunicação uniforme dos objetivos da empresa.

“A cultura de um consumidor determina as prioridades globais que ele associa a diferentes atividades e produtos e ainda comanda o sucesso ou o fracasso de produtos e serviços específicos.” (SOLOMON, 2002, p. 371)

O cliente interno é a peça chave para que a organização possa aparentar, dizer o que é e fazer, é o meio de acesso aos clientes e conseqüentemente aos lucros. É o cliente interno que irá dar a aparência à organização, é ele quem irá comunicar os valores, crenças, a imagem e também é ele quem irá demonstrar através de suas atitudes se os resultados para o cliente são compatíveis com as promessas da empresa. Esse é o motivo pelo qual a empresa deve definir uma identidade e não deixar em aberto para que seja definida pelo conjunto cultural de seus empregados. A imagem e a identidade devem ser construídas, primeiramente, pela empresa e na empresa com seus clientes internos, para posteriormente serem passadas ao cliente externo, sem distorções.

“A cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder. Ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais. Conseqüentemente, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho. Tudo isso ocorre porque as normas e os valores culturais fornecem informação social, e essa informação ajuda os funcionários a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor.” (WAGNER III, 2002, p. 371)

Uma boa estratégia de marketing deve conter uma proposta de endomarketing, trabalhando com o cliente interno para que ele trabalhe e caminhe na direção em que a empresa planejou para o alcance de resultados. A imagem

desejada pela empresa como ideal para o seu projeto de marketing deve ser comunicada ao cliente interno na forma de como a empresa deve aparentar, o que ele deve dizer ao consumidor quando em contato com ele e o que ele deve demonstrar através de suas atitudes. Isso é alcançado através de treinamento de pessoal, campanhas motivacionais e também incentivos financeiros.

#### **4.3.2 – CRIANDO UMA NOVA CULTURA**

“(...) a cultura é a acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhados entre os membros de uma organização ou sociedade.”

(SOLOMON, 2002, p.71)

Com dinheiro, facilmente pode-se mudar a estrutura física de uma organização; um novo prédio, equipamentos, móveis, pintura, decoração, porém a cultura é muito difícil de ser mudada, porque é composta por valores, mitos, rituais e crenças compartilhadas por seus membros por toda sua história de existência, existe uma resistência à mudança como afirmado por WAGNER III (2002, p.376): “Sempre que os gerentes tentam acionar alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante.”

O estabelecimento de uma nova cultura tem que ser gradativo, para que o cliente interno e o externo não interpretem de forma indesejada a mudança. O cliente interno pode enxergar as mudanças como uma ameaça e causar um clima organizacional contra-producente, diminuindo rendimento e satisfação. O cliente externo pode perceber essa mudança cultural como maléfica aos seus interesses pelos quais procura a organização, criando uma ausência de identificação com a mesma.

É de fácil constatação que só conseguimos acreditar e ter confiança naquilo que já experimentamos e vivemos, portanto uma nova proposta sempre é vista de maneira cautelosa e às vezes ruim, isso porque as pessoas nunca vivenciaram o contexto da situação proposta, não conseguem imaginar a situação acontecendo e sendo benéfica, existe a barreira do medo interposta entre o indivíduo e a situação e



essa barreira só pode ser quebrada de duas formas; uma é um rompimento brusco, a imposição pelo poder, o que não é aconselhável pelo fato de derrubar o clima organizacional, mas uma boa estratégia de formação de cultura seria a aplicação de pequenos projetos de valorização do que a empresa quer que permaneça como valor e simultaneamente introduzir novos valores enquanto que os rituais podem ser alterados com a ajuda de um bom treinamento. Com essa estratégia, novos mitos e crenças irão surgir relacionados com a nova cultura e que serão valorizados por ela, além de preservar o clima organizacional em harmonia.

#### **4.3.2.1 - VALORES**

“Valores representam convicções básicas que um modo específico de conduta ou estado supremo de existência é preferível pessoal ou socialmente a um modo de conduta ou estado supremo de existência oposto ou contrário.” (ROBBINS, 1999, p. 87)

Os valores das pessoas determinam a forma de pensar e agir em relação ao mundo a sua volta, conseqüentemente essa forma de agir e pensar do cliente interno irá determinar o fracasso ou o sucesso da organização. Por exemplo, uma empresa pode valorizar a quantidade de serviço executada pelo funcionário, ao invés da qualidade, isso pode ocasionar problemas junto ao cliente externo e perdas na produção com prejuízos financeiros diretos. Os estímulos dados aos colaboradores devem ser estudados antecipadamente prevendo os resultados da aplicação dos mesmos.

“Valores, normalmente, influenciam atitudes e comportamentos.” (ROBBINS, 1999, p. 87)

Pequenas coisas podem influenciar no conjunto cultural da organização, a valorização de pessoas, de atitudes, de lugares, conceitos. A correta valorização destes itens é imprescindível para o alcance uniforme da identidade desejada.

Muitas vezes as organizações cometem erros valorizando pessoas que não são bons exemplos, em função de apresentarem resultados, essa valorização

geralmente vem na forma de promoção, prêmios e elogio. Esse é um grande erro pelo fato de prejudicar o todo de uma organização, o bom resultado é valorizado, mas juntamente também é valorizado o conjunto de exemplos indesejáveis dados por aquele indivíduo, construindo assim uma cultura voltada a esses exemplos e reforçada pela valorização demonstrada pela organização.

#### **4.3.2.2 – ATITUDES**

“Atitudes são constatações avaliadoras – tanto favoráveis quanto desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem como alguém se sente em relação a algo.” (ROBBINS, 1999, p.92)

As atitudes são formas de expressão de valores adquiridos de pais, professores e colegas de grupo, são constatações e uma forma de avaliar as pessoas. Demonstram como a pessoa interpreta o mundo a sua volta através de gestos e fala.

A atitude pode ser direcionada de acordo com que é “certo” no grupo. As pessoas tentam moldar suas atitudes com aquelas demonstradas pelo restante do grupo para que possa ser aceita no mesmo. O homem é um ser social e necessita da aprovação de outras pessoas para pertencer a um grupo, a empresa pode se prevalecer disso para montar uma estratégia de aplicação de valores, buscando atitudes favoráveis à obtenção de resultados positivos e a formação de uma imagem positiva da empresa em relação a seus clientes e fornecedores. O conjunto de valores da organização é determinante na obtenção de um conjunto de atitudes, favoráveis ou não à construção de uma imagem e de uma identidade positiva da organização.

“A linha de ação de atitude é aquela que inclui as ações que visam a conscientizar o funcionário da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente. Ela inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e a qualificação do funcionário, para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas na empresa.” (BEKIN, 2004, p.67)

O contato entre a organização e seu cliente é intermediado por seus empregados, este é o ponto central do relacionamento, o contato, a forma que ele é

feito, as atitudes demonstradas pelo funcionário, é daí que o cliente irá tirar suas impressões sobre a organização e estabelecer sua imagem. Em muitas organizações a otimização de processos trouxe a impessoalidade e o distanciamento do cliente, portanto hoje, atitudes positivas demonstradas pelos funcionários podem fazer diferença nesse relacionamento conquistando o cliente através de um sorriso, uma gentileza ou simplesmente ouvindo o cliente.

#### **4.3.3 – O INDIVÍDUO COMO CENTRO DE TUDO**

“As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e para fazê-las operar e funcionar. Não Há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.” (CHIAVENATO, 1998, p.69)

Todas as organizações são formadas com o objetivo de fornecer algum bem ou serviço, visando lucro ou não, para satisfazer necessidades e desejos de pessoas, ou seja, são organizações criadas por pessoas para pessoas. Isso denota a importância que tem o relacionamento interpessoal e a valorização do indivíduo neste processo, seja com relação ao cliente interno ou externo, pois o relacionamento só existe com o contato entre estas duas partes. Portanto, todas as ações da empresa devem estar voltadas para a satisfação do indivíduo, justificando sua existência.

Apesar de ser uma afirmação lógica que as organizações são criadas por pessoas para pessoas, alguns administradores não têm este pensamento, administram suas empresas simplesmente em função de redução de despesas visando o lucro, esquecem que o produto ou serviço oferecido deve ser atrativo ao cliente. O produto deve ser trabalhado de forma a seus benefícios e suas qualidades se tornarem perceptíveis ao cliente a ponto de serem diferenciais da concorrência e para isso muitas vezes é requerido algum tipo de investimento, seja em matéria prima ou em mão-de-obra qualificada.

A qualificação do funcionário é um pré-requisito para a qualidade do produto ou serviço, mas também temos outros componentes que influenciam na qualidade e um deles é a satisfação do cliente interno. Uma postura da empresa voltada a

satisfação do cliente interno irá criar maior comprometimento deste com a organização buscando atingir os resultados da mesma.

Pelos motivos aqui expostos chegamos a conclusão de que o indivíduo é o centro de tudo, sem clientes internos satisfeitos não temos qualidade e sem a qualidade desejada, não temos o cliente externo consumindo os produtos e serviços da organização.

#### **4.4 – O COMPOSTO DE ENDOMARKETING**

“Mix de marketing pode ser definido como um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os “4 Ps”: produto, preço, praça e promoção.” (KOTLER, 2004, p. 47)

Não poucas vezes o marketing é confundido com propaganda e, igualmente isso acontece com o Endomarketing que também é confundido com propaganda na forma de comunicação. Esta é uma forma errônea de interpretação do Endomarketing, porque a comunicação é apenas uma das ferramentas que compõe um dos itens do “mix” criado para ele, a promoção. Assim como o Marketing tem um “mix” de atuação no mercado, aqui estaremos propondo, com base nos autores PRADO (2003) e COSTA (2003), um “mix” para o Endomarketing direcionado ao cliente interno. Igualmente ao “mix” de Marketing temos os “4 Ps” formados por preço, ponto, produto e promoção, porém adaptados para o cliente interno.

##### **4.4.1 – PRODUTO**

A organização é encarada pelo funcionário como um produto, a soma da estrutura física mais os benefícios oferecidos. O posicionamento externo da empresa deve ser refletido também dentro da empresa, demonstrando a mesma qualidade passada ao consumidor de seus produtos e serviços. É necessário um alinhamento entre o posicionamento externo e o interno da empresa para se chegar a um bom produto final.

“Vários dados documentados demonstram que algumas características físicas do local de trabalho podem estimular reações emocionais negativas nos trabalhadores.” (WAGNER III, 2002, p.128)

“(...) os fatores mais importantes que conduzem à satisfação no trabalho são trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições que apóiem o trabalho e colegas que dêem apoio.” (ROBBINS, 1999, p.98)

As condições do local de trabalho, os benefícios oferecidos, as ferramentas, são itens que qualificam o produto e o pessoal que trabalha na empresa, esses tópicos estão ligados à qualidade que se pretende trabalhar e ao mercado que se pretende atender. Para se atrair ou reter boa mão-de-obra é necessário valorizá-la, demonstrando isso através dos três itens citados anteriormente, local, benefícios e ferramentas. Ninguém gosta de trabalhar em um local com coisas velhas, sujas e quebradas que não ofereça condições de uma pessoa estar confortavelmente instalada, nem tão pouco trabalhar de forma improvisada sem as ferramentas adequadas. Os benefícios são uma segurança para o funcionário, algumas empresas oferecem: vale alimentação, creche, plano de saúde e plano odontológico fazendo com que ela adquira vantagens sobre as demais no mercado, podendo assim selecionar os melhores profissionais para trabalhar.

#### **4.4.2 – PREÇO**

Quanto à empresa custa para o trabalhador em troca de seu trabalho? Esta resposta mensura o valor da empresa para o funcionário. Dentro deste item temos muitas questões que influenciam no valor da empresa, dentre elas a função a ser exercida, o salário, os benefícios e o ambiente.

As empresas têm por costume analisar quanto um funcionário vai lhe custar antes de efetuar uma contratação e em contrapartida os candidatos ao cargo fazem o mesmo, analisam quanto a empresa vai lhe custar em termos de alimentação, transporte e esforço para pesarem se vale a pena.

“Empregados tendem a preferir trabalhos que lhes dêem oportunidades para usar suas habilidades e capacidades e ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e retorno de quão bem eles estão se saindo.” (ROBBINS, 1999, p.98)

Algumas empresas colocam exigências como escolaridade de bom nível, grande experiência na função e esquecem que têm que haver uma contrapartida oferecendo salários e benefícios compatíveis com a exigência. A verdade é que a concorrência no mercado empresarial está acirrada e quem arca com o ônus disto é o trabalhador recebendo salários baixos e poucos benefícios, porém podemos notar que empresas de sucesso são aquelas que valorizam seus funcionários e com isso conseguem reter e atrair bons trabalhadores.

#### **4.4.3 – PONTO**

“Empregados se preocupam com seus ambientes de trabalho tanto por conforto pessoal quanto por facilitarem a realização de um bom trabalho.” (ROBBINS, 1999, p.98)

“(...) ter colegas amigáveis e que dêem apoio leva ao aumento de satisfação no trabalho.” (ROBBINS, 1999, p.98)

Aqui podemos analisar a empresa de duas formas, quanto a seus aspectos físicos e quanto ao ambiente organizacional. O aspecto físico da empresa transmite muito de sua identidade e posicionamento em relação ao mercado e também quanto ao tratamento dado aos colaboradores. O incentivo, a motivação e empenho para o trabalho podem ser impulsionados pela valorização do empregado em forma de estrutura adequada para o desempenho da função. A mobília, a decoração, a iluminação; tudo isso é observado pelo cliente interno e tido como uma forma de valorização de sua pessoa e trabalho.

O ambiente interno, no que se refere a ponto, é o principal aspecto. De nada adianta ter uma estrutura formidável, com móveis ergonômicos, boa iluminação; se o ambiente organizacional for terrível, guiado pela pressão e medo. Neste caso a

empresa será vítima de uma alta rotatividade de pessoal, deteriorando seus processos e o atendimento ao cliente.

Os investimentos em marketing e propaganda, são fundamentais para gerar venda e fluxo de clientes, porém não adianta gerar venda e fluxo de cliente de uma empresa que não valoriza seu ambiente. No primeiro contato do cliente com a organização a impressão que ele terá da mesma pode ser negativa interrompendo o ciclo de relacionamento, impossibilitando futuras compras.

#### **4.4.4 – PROMOÇÃO**

É o canal de comunicação entre empresa e cliente interno. Este canal de comunicação é importantíssimo para o desenvolvimento dos projetos de endomarketing e da empresa, é através dele que a empresa irá passar suas campanhas, seus interesses, valores e anseios. Devemos aqui lembrar que este canal é de mão dupla, os funcionários anseiam estabelecer um canal de comunicação visando deixar claro seus interesses e anseios, também esperam dar sua contribuição para o crescimento da empresa expressando suas opiniões para melhoria da mesma.

“A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação.” (BEKIN, 2004, p.99)

Este canal de comunicação deve ser estabelecido para motivar os funcionários a criarem interesse no crescimento da empresa, de forma que eles possam enxergar que estão obtendo alguma vantagem com isto, podendo ser financeiramente ou conscientizando que o emprego de todos depende dos resultados da empresa, buscar o comprometimento com os resultados.

A ignorância, no sentido do desconhecimento, das pessoas muitas vezes as leva à alienação, ao trabalho pelo dinheiro, pela sua manutenção. O esforço da organização deve ser realizado no sentido de informar e conscientizar cada indivíduo sobre sua importância na empresa e de mostrar o resultado de seu trabalho.

## **4.5 – O QUE COMUNICAR E COMO COMUNICAR**

Em algumas empresas, os funcionários ficam sabendo de campanhas promocionais pelos canais de mídia do que pelos canais utilizados pela empresa para comunicar seu grupo de colaboradores, isso causa problemas no relacionamento entre o cliente interno e o externo. Toda e qualquer campanha promocional, seja ela promovendo os produtos ou a instituição, deve ser realizada primeiramente com o público interno, não somente como forma de respeito, mas também como estratégia de marketing voltada ao bom atendimento ao público externo.

Antes de se comunicar qualquer programa de valorização ou motivação do funcionário, deve-se tomar o cuidado prévio de identificar o que é valorizado pela equipe. Comunicar ou promover algo que a equipe não deseja, será em vão, esforço sem resultado. As campanhas de marketing interno devem ser tratadas como as dirigidas ao mercado consumidor, deve-se fazer uma pesquisa identificando o público interno, seus nichos e também os interesses desse público ou de cada nicho. Podendo assim criar uma comunicação dirigida ao interesse do colaborador que irá influir na sua motivação e qualidade de seu trabalho.

São muitos os tipos de canais de comunicação possíveis de serem adotados pelas organizações, a tecnologia ampliou a quantidade, pode-se usar a internet, intranet, reuniões, memorandos, murais, folhetos, jornal interno, enfim muitos são os meios, o cuidado que se deve tomar é que um deles deve ser escolhido e todos devem utilizar.

## **4.6 – DE FUNCIONÁRIO A PARCEIRO**

“(…) sem comunicação saudável na empresa, fatalmente seus objetivos e prioridades não serão claros. Quanto ao conteúdo, o que deve prevalecer nessa comunicação é a credibilidade, o grau apurado de confiabilidade. Dessa forma, ela gera envolvimento. A partir daí, temos uma reação em cadeia: se houver envolvimento, haverá comprometimento; se há comprometimento, há motivação.” (BEKIN, 2004, p.99)

Uma organização deve ser voltada para o aproveitamento do conhecimento humano se sua intenção é o crescimento e a melhoria de produtos e serviços. Em



muitos casos, os canais de comunicação são fechados nas empresas, ou melhor, são unilaterais, ocorrem de cima para baixo no organograma da instituição, impossibilitando a contribuição do funcionário na melhoria da empresa como um todo.

O conhecimento humano é um bem transformador e enriquecedor, o estímulo para que o funcionário dê a sua colaboração expressando seu conhecimento é fundamental para o aprimoramento de produtos e serviços nas empresas.

Problemas que ocorrem na linha de frente, no chão de fábrica, na linha de montagem, no balcão de atendimento, muitas vezes podem ser facilmente solucionados, porém geralmente não o são por haver um distanciamento muito grande entre a direção da empresa e os funcionários bloqueando a comunicação.

O funcionário pode deixar de comunicar problemas por duas razões: raiva ou bloqueio. Ele pode deixar de comunicar problemas ou possíveis melhorias para que a empresa sofra perdas com isso, por estar com raiva contra sua administração por algum motivo ou em outros casos pode deixar de se expressar pelo simples motivo de não ser ouvido, não ser estimulado a levar esses problemas e soluções para a administração da empresa.

Uma forma de resolver esse problema de comunicação é incluir no projeto de Endomarketing da empresa estratégias para transformar o funcionário em parceiro, estimulando e premiando a contribuição do funcionário para a solução de problemas e melhorias que possam ser aplicadas na empresa e no produto. Este tipo de mudança cultural, o regime de parceria, deve ser primeiramente aplicado pelos níveis gerenciais que são tomadores de decisão e que efetivam as mudanças, precisam aprender a aceitar e aplicar a opinião de seus subordinados, se forem realmente boas. Os colaboradores irão contribuir se forem devidamente motivados para isso.

#### **4.6.1 – MOTIVAÇÃO**

A motivação é uma necessidade insatisfeita do ser humano e segundo Maslow, essas necessidades obedecem a uma hierarquia onde é buscado satisfazer uma necessidade após a outra até que se chegue ao topo. Esta hierarquia é afirmada por alguns autores e contestada por outros, porém para nossa análise e

aplicação iremos adotá-la como verdadeira, porém levemos em consideração que a valoração e a intensidade de busca pela satisfação da necessidade é uma característica individual, portanto sofrem alterações de um indivíduo para outro. A escala de Maslow é composta dos seguintes itens organizados hierarquicamente:

- 1 – Necessidades Fisiológicas
- 2 – Necessidades de Segurança
- 3 – Necessidades Sociais
- 4 – Necessidades de Estima
- 5 – Necessidades de Auto-realização

Segundo a escala de Maslow citada por CHIAVENATO (1998), o indivíduo segue essa hierarquia e só passa para a outra necessidade após satisfazer a atual, mas levemos em consideração as características individuais que podem ampliar a necessidade ou torná-la praticamente inexistente, portanto em alguns casos será muito difícil satisfazer o indivíduo enquanto que em outros será tão fácil que não poderá ser utilizado como fator de motivação.

“A motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades.” (CERQUEIRA, 1994, P.42)

CERQUEIRA (1994) também afirma que a motivação do ser humano varia de acordo com suas necessidades. Levando isso em consideração devemos incluir no planejamento de Endomarketing uma pesquisa interna visando obter respostas que identifiquem nichos dentro da organização, agrupamentos de pessoas com as mesmas necessidades ou interesses para, posteriormente, utilizar essas necessidades identificadas como fatores motivacionais.

O conhecimento dos nichos de funcionários existentes na organização é de fundamental importância para o êxito dos programas de Endomarketing, para que o programa tenha vida na organização e não seja apenas um programa de “comunicação interna” direcionado à obtenção de resultados para a organização em troca de recompensas para os funcionários, este é o ponto, recompensas.

As recompensas são direcionadas aos interesses dos funcionários, aquilo que para ele é uma necessidade no momento e seja algo desejado para satisfazer esta necessidade, portando se a recompensa for direcionada para o suprimento de uma necessidade que o colaborador não têm ela não é fator de motivação.

#### **4.6.2 – COMPROMETIMENTO**

O sucesso de um projeto de Endomarketing também depende da adesão dos integrantes da organização, ou seja, de seu comprometimento com a organização e também com as atividades do projeto. Podemos ligar o comprometimento a dois fatores importantíssimos, confiança e interesse. A confiança é obtida através do relacionamento entre a empresa e os funcionários no decorrer do tempo na forma do cumprimento de promessas por parte da organização, enquanto o interesse pode ser conhecido através de pesquisa e posteriormente trabalhado na aplicação do projeto de Endomarketing.

“(...) a adesão corresponde a uma identificação motivacional interna ao estímulo recebido do outro, havendo a predisposição psicológica de fazer bem feito, com qualidade, dentro dos padrões do produto final.” (CERQUEIRA, 1994, P.10)

O interesse ou a atenção do cliente interno é obtido através de um fator que seja motivador a ele, ou seja, deve haver um motivo para que ele desempenhe seu trabalho com verdadeiro interesse. O estabelecimento de uma relação de troca é necessário para se criar o vínculo do empregado com a organização nos seus objetivos, que caso sejam obtidos os dois lados saem ganhando.

#### **4.6.3 – PARTICIPAÇÃO**

“(...) a adesão externa, superficial, ou seja, de envolvimento, é reativa negativa, prejudicial, mas ocorre por um processo natural de defesa psicológica, por conveniência, por interesse, medo, etc.” (CERQUEIRA, 1994, p.10)

“(...) a adesão interna, ou seja, o comprometimento é reativo positivo. É agregativo, trazendo integração da pessoa àquilo que deve ser feito e ocorre por um processo voluntário de adesão psicológica à idéia, à ordem, etc. É a própria caracterização do compromisso integral. “ (CERQUEIRA, 1994, p.10)

As pessoas se sentem valorizadas quando vêem que uma idéia dada por elas foi aplicada na empresa, portanto é de interesse delas sua participação e também é de seu interesse obter a satisfação de suas necessidades e dos clientes. Os programas de Endomarketing são desenvolvidos com o objetivo de obter a participação dos funcionários, mas devem também conter estratégias para que esta participação tenha uma boa dose de comprometimento, pois a participação sem comprometimento estabelece apenas um relacionamento de troca, quando que o que estamos propondo é um relacionamento de parceria.

Essa participação proposta não é apenas para envolver os funcionários e deixá-los motivados por e sim buscar o comprometimento, a responsabilidade pelo papel desempenhado e pelo sucesso da organização, uma forma de fazer com que o funcionário contribua com que o que há de melhor dele, idéias e trabalho dedicado. Quem sai ganhando com essa situação são os clientes externos que irão adquirir produtos de qualidade e também a organização, que irá obter lucros com a venda destes produtos. A empresa deve estar empenhada em envolver e buscar a participação de todos os funcionários de uma forma estimulante, oferecendo recursos e dando abertura para a participação estimulando o comprometimento por parte do cliente interno. Um espaço deve ser aberto para que o cliente interno possa apresentar suas opiniões e sugestões sobre a empresa e seu trabalho e se suas contribuições forem válidas, a empresa deverá valorizar essas contribuições com reconhecimento verbal e também financeiro, se possível, para que este tipo de atitude venha a ser incorporada à cultura da organização.

#### 4.6.4 – ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO

Com base no quadro apresentado por KOTLER (2000, p.72) podemos criar um desenvolvimento de clientes internos, assim como proposto por ele para o desenvolvimento de clientes externos.

QUADRO 1 – ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES INTERNOS

**Apáticos >> Interessados >> Motivados >> Defensores >> Parceiros**

Vamos considerar que inicialmente os clientes internos são **apáticos**, seu relacionamento é baseado em trocas e o primeiro passo é descobrir as necessidades desses clientes para promover ações de Endomarketing e torná-los **interessados** com o uso de comunicação, a segunda parte é utilizar o conhecimento dessas necessidades para promover recompensas e deixá-los **motivados**. O exercício do comprometimento irá tornar esses clientes **defensores** da organização e futuramente **parceiros**, trabalhando em conjunto com a organização para a obtenção de melhores resultados.

Como já comentado a escala de Maslow pode ser utilizada como uma direcionadora de comportamento, para isso é necessário identificar em que nível da escala o cliente interno apático se enquadra, esta informação pode ser perfeitamente obtida através de uma pesquisa. O segundo passo para fazer com que haja um desenvolvimento do cliente interno seguindo as etapas propostas é utilizar essa informação no mix de Endomarketing adotado. A demonstração de apatia por parte do grupo de clientes internos denota uma má equação do “mix” de Endomarketing, uma re-adequação deste conjunto de ferramentas táticas irá ajudar no desenvolvimento de clientes internos. Podemos citar como exemplo um funcionário que esteja com problemas em suprir suas necessidades fisiológicas, o preço da organização está alto para ele, é necessário oferecer-lhe um salário melhor ou mais benefícios para que seu trabalho não seja mais caro aos seus olhos do que o que está sendo pago pela organização, portanto é necessário fazer uma re-

adequação no item preço do composto de endomarketing. Assim também podemos fazer com os demais itens deste composto, se houver problemas de segurança, é necessário melhorar o produto com benefícios ou local de trabalho adequado, se houver problemas sociais, pode-se melhorar o ponto, resolvendo desavenças e promovendo a integração social, se o problema for de estima ou auto-realização, o item a ser melhorado é a promoção através do reconhecimento escrito e verbal dos colaboradores.

## **5 – O ENDOMARKETING IMPULSIONANDO RESULTADOS FINANCEIROS**

### **5.1 – CUSTOS RELACIONADOS A ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNO**

Os custos são inerentes ao produto ou serviço, isso é óbvio, porém a quantidade incidente pode variar de acordo com a estratégia de marketing interno adotada, algumas estratégias podem ser adotadas para incentivar os funcionários a reduzirem os custos, de maneira consciente ou inconsciente.

Um pensamento constante dos empresários é a diminuição dos custos e o aumento das vendas, enquanto isso pode não ser por parte dos demais integrantes da organização que buscam através de seu trabalho apenas um meio de sobrevivência, não se importando com o que acontece a sua volta, uma maneira imediatista de resolver um problema que é sua sobrevivência. Um exemplo disso pode ser dado quando um funcionário desenvolve um trabalho utilizando uma quantidade maior de matéria prima do que a necessária somente para tornar o seu serviço mais fácil, não se importando com o desperdício, afinal quem paga não é ele é a organização e este trabalho que ele desempenha é um fardo, afinal ele faz somente para sua sobrevivência e não porque gosta, então para tornar este fardo mais leve, ele utiliza mais material para facilita-lo.

As conseqüências de desperdício são desastrosas para as organizações, o aumento dos custos implica em redução de margem de lucro ou em perda de competitividade no mercado, que se analisarmos em longo prazo gera um problema de grande amplitude, impossibilitando a permanência da empresa no mercado.

“(...) existem razões financeiras importantes para monitorar e gerenciar o nível de stress dos funcionários.” (WAGNER III, 2002, p.124)

Quando aqui foi falado que muitos dos funcionários pensam apenas em curto prazo procurando resolver suas necessidades de sobrevivência foi pensando em enfatizar a necessidade de uma conscientização por parte da equipe de sua importância na organização e que suas atitudes de zelo para com a empresa ajudam na manutenção de seus empregos em longo prazo.

“Insatisfação e stress fazem mais do que gerar custos diretos para as organizações em termos de programas de assistência médica. São fonte também de sustos indiretos, notadamente na forma de absenteísmo e rotatividade. A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo, um problema organizacional muito caro.” (WAGNER III, 2002, p.125)

As pessoas que integram uma organização podem influir de duas formas nos custos organizacionais, realizando gastos desnecessários com insumos ou despesas indiretas ou com a própria mão-de-obra que no caso de serviços, em muitas vezes, é o custo mais alto. Muitos funcionários pensam na organização somente como um meio de obter recursos e “esquecem” que devem dar em contrapartida o seu trabalho, ou melhor, se negam a dar. Neste caso os custos são provenientes do trabalho realizado em ritmo incompatível de forma lenta, de faltas e também da produção de um clima organizacional voltado contra a administração da organização tendo como argumento intimidador a exploração por parte do empregador.

Uma solução adequada é a implantação de um projeto de Endomarketing visando a mudança cultural, a formação de grupos de trabalhadores voltados ao crescimento pessoal, de grupo e da organização. Este grupo deve estar tão fechado com os interesses da organização de forma que o integrante que discordar e quiser trabalhar de forma displicente se sentirá coagido pela atitude do restante do grupo, ficará deslocado e naturalmente irá ser expelido da organização.

Às vezes é difícil fazer com que um grupo mantenha seu ritmo de produção, economize matéria-prima e tenha um baixo índice de absenteísmo, por características específicas deste grupo, porém ainda assim os interesses da

organização podem ser induzidos com a utilização de incentivos. Algumas empresas premiam seus funcionários por redução de custos, os custos do ano vigente são acompanhados e comparados com os do ano passado e havendo a redução definida como meta, os funcionários recebem um abono pecuniário.

Devemos lembrar que as organizações querem não só baixar os custos, mas também aumentar suas vendas, o projeto de Endomarketing deve conter formas de estimular os funcionários a venderem mais, a maioria dos departamentos de vendas já trabalham com comissões que são um fator de estímulo para o vendedor, porém é necessário aquele algo a mais, premiando os melhores, com dinheiro ou reconhecimento. Todos devem ser estimulados a participar da concorrência, deve existir por parte da organização uma relação muito estreita com o funcionário, incentivando e mostrando os resultados alcançados sempre.

Em resumo, a estratégia de Endomarketing da organização deve ter como ponto central a obtenção de lucro e criar meios para o alcance do mesmo, envolvendo e estimulando as pessoas para que elas se comprometam com este objetivo para também serem beneficiadas.

## **5.2 – RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA QUALIDADE**

“(...) a pessoa concorda internamente, ou seja, dá adesão interna à ordem, e entra de corpo e alma para ao desenvolvimento do que tem que ser feito. Neste caso, a adesão corresponde a uma identificação motivacional interna ao estímulo recebido do outro, havendo a predisposição psicológica de fazer bem feito, com qualidade, dentro dos padrões do produto final.” (CERQUEIRA, 1994, p.10)

Pode-se obter lucros com a qualidade de duas formas, uma é com a economia obtida através do baixo índice de re-trabalho e de devolução de produtos e a outra é com o aumento das vendas. Muitas organizações acreditam que precisam aumentar sua produção para baratear seu produto e obter maiores lucros, isso é verdade, desde que esta produção não possua um alto índice de perda. A qualidade deve ser estimulada na organização, os funcionários devem estar empenhados em produzir com rapidez e com qualidade, os valores devem ser voltados para a qualidade e desempenho e se os valores são voltados para esses dois itens, o reconhecimento também deve ser desta forma para evitar distorções.



O aumento das vendas puxa a produção e com isso dilui os custos fixos, essa redução de custos faz com que a margem de lucro seja ampliada e o produto fique mais competitivo, pois os administradores da empresa irão ter como concorrer no mercado em caso de disputa de preço sem ter que vender abaixo do custo.

Um outro aspecto a ser observado é de que esta qualidade do produto ou serviço deve ser perceptível ao cliente para que seja um fator de estímulo para a compra, aumentando assim a venda. Vamos colocar aqui qualidade como sendo aquilo que o cliente quer exatamente como ele imagina que deva ser. Muitas empresas se preparam com campanhas de Marketing, propagandas e esquecem do cliente interno que é um impulsionador das vendas, uma boa campanha de divulgação do produto irá atrair o cliente e gerar fluxo, mas a experiência que o cliente irá ter quando entrar em contato com a organização irá determinar a sua continuidade no ciclo de consumidor dos produtos fornecidos pela empresa. O cliente interno deve estar preparado para oferecer o melhor produto ou serviço ao cliente, ou seja, entregar exatamente aquilo que o cliente espera e é aí que o consumidor irá enxergar a qualidade oferecida pela organização.

A preparação do funcionário deve ser preocupação constante para atender os níveis de exigências dos consumidores. Quando falamos em preparação, em nossa mente vem a palavra treinamento que é apenas um dos itens desta preparação, o funcionário precisa de treinamento, orientação, informação, motivação, remuneração adequada, um bom ambiente de trabalho e valores bem desenvolvidos. É desta forma que a organização irá imprimir a qualidade de seu produto ou serviço, com preparação para atender ao cliente.

### **5.3 – MENORES CUSTOS E MAIORES RESULTADOS**

Quando se fala em administração de custos, muitas pessoas imediatamente pensam em redução de despesas quando na verdade a lógica pode ser inversa. As organizações são divididas em empresas com fins lucrativos e sem fins lucrativos e aqui iremos tratar apenas das de fins lucrativos que é o objetivo desta pesquisa.

Em se tratando de organizações com fins lucrativos, deve-se ter em mente que todas as suas ações devem ser direcionadas para a obtenção de lucro ou para

o aumento do mesmo, portando, relacionando isso ao Endomarketing, ele deve ser uma estratégia orientada para a obtenção de lucro ou para o aumento do mesmo.

A primeira vista um projeto de Endomarketing é um gasto, quando na verdade é um investimento para a redução de custos e aumento dos resultados, para isso a estratégia envolvida no projeto deve ser formulada objetivando estes itens. Podemos dar o exemplo de campanhas que visem a redução de gastos, onde o cliente interno recebe como prêmio uma parcela da economia feita, ou então campanhas para o aumento de vendas, com participação em forma de prêmios e comissões para os funcionários. E nestas campanhas também estariam envolvidas estratégias para buscar a adesão dos clientes internos, formas de desenvolvimento da comunicação para a troca de informações e desenvolvimento do projeto, estratégias de motivação e treinamentos.

O composto de Endomarketing alinhado com a estratégia de redução de custos e aumento de lucros é de suma importância para o sucesso do projeto, os quatro itens do composto devem ser observados e seguidos sem distorções do objetivo principal que é a obtenção do lucro. Essa é uma forma de trabalhar com o Endomarketing como uma estratégia de gestão voltada a resultados e não como estratégia de motivação ou de comunicação. É formular um composto de Endomarketing que faça o ponto da organização ser atraente para bons e competentes clientes internos; o produto, que é a organização, desejado; o preço do trabalho, justo; a promoção verdadeira e em duas vias, abrindo canal de comunicação do empregado para com a organização.

Como dito antes, muitas vezes uma redução de custos implica em um aumento nos gastos, porém são gastos voltados à obtenção de lucros e resultados. A redução dos custos irá vir do comprometimento dos funcionários que estarão interessados em reduzir as perdas e os gastos e aumentar a qualidade do produto. A venda de produtos e serviços será de interesse tanto da organização como do cliente interno que estará comprometido com este objetivo e é desta forma que a organização irá obter seus lucros e alcançar o objetivo para a qual foi criada.

## 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Durante muito tempo imaginava-se que as organizações eram compostas apenas por sua estrutura física e tudo o mais que ela continha era tratado como recurso produtivo, um grande erro, pois uma organização não subsiste sem haver em sua constituição pessoas conduzindo-as. As organizações são feitas por pessoas e sua existência depende delas, encontramos nas pessoas a razão e as características dessa existência, a cultura, os costumes de uma organização são expressos por seus integrantes, os clientes internos.

Encontramos no Endomarketing uma ferramenta estratégica que ajuda os gestores de uma organização a alcançar o lucro, através de uma mudança cultural voltada à obtenção de resultados financeiros que permitam sua sustentação e também a competitividade no mercado, muito mais do que uma simples estratégia de comunicação interna ou de motivação dos clientes internos. É uma forma de encontrar na organização um mercado, o qual o produto é a própria empresa e os postos de trabalho oferecidos por ela, sendo seus clientes, os funcionários, representados pelos variados nichos e com essa visão criar estratégias de Marketing voltadas ao público interno, mas com a intenção de atingir o público externo e produzir resultados.

O Endomarketing é uma estratégia de gestão voltada à satisfação do cliente interno, mas seu principal objetivo é que seja promovida na organização uma transformação cultural que possa ser sentida pelo cliente externo e sejam alcançados as metas e os objetivos trazendo resultados financeiros. Através dessa estratégia o cliente será alcançado com a qualidade de produtos e de atendimento, obtida por se ter colaboradores que saibam expressar as atitudes e a cultura desejada pela organização.

A massificação foi uma forma encontrada pelas organizações para barateamento de seu produto em função da pressão da concorrência, mas como efeito colateral ocorreu o distanciamento dos consumidores para com a marca da empresa e hoje vivemos o caminho contrário, onde as organizações tentam resgatar esse contato com o cliente estabelecendo um contato mais próximo e produtos individualizados.

Com a ajuda da informática, que progrediu de forma assombrosa, as organizações estão conseguindo esse contato mais próximo e também fazer produtos personalizados, apesar de produzir em grande quantidade. Encontramos nesse ponto uma dificuldade que pode ser resolvida pelo Endomarketing, o contato com o cliente está sendo aproximado, mas como e o que comunicar a ele? A solução está em desenvolver estratégias de marketing para atrair o cliente, mas também desenvolver estratégias de endomarketing para que esse cliente possa ser bem atendido e voltar a comprar mais vezes, gerando o lucro e garantindo a permanência da organização no mercado.

## REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. 2. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, Makron Books, 1993. v.1
- COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. **Marketing**: magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2000.
- COSTA, Daniel. **Uma visão de endomarketing**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3606&org=3>>. Acesso em 18 de jan. 2004.
- CRESCENTE, Domingos. **Endomarketing**. Disponível em: <[http://www.voxnews.com.br/dados\\_entrevistas.asp?Cod\\_ent=118](http://www.voxnews.com.br/dados_entrevistas.asp?Cod_ent=118)>. Acesso em 18 de jan. 2004. Entrevista.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- PRADO, Paulo Henrique Müller. **Marketing de serviços**. 2003. Curso de especialização em Marketing, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **PRINCÍPIOS DE MARKETING**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.